

# Teamphasen nach Tuckman - Teamuhr

*Bruce W. Tuckman*

## Ziel

Durch Kenntnis der Teamphasen wird es den TeilnehmerInnen ermöglicht ihre jeweiligen Gruppen dabei zu unterstützen, in einen möglichst leistungsfähigen Zustand zu kommen.

## Kontext

- Teambuilding
- Gruppendynamik
- Teamführung

## Theorie

(basierend auf Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups)

Tuckman definierte 1965 vier Teamphasen und ergänzte diese 1977 um eine fünfte. Er differenzierte bei den ersten vier Phasen zwischen dem zwischenmenschlichen Verhalten und der Entwicklung des Arbeitsauftrags:

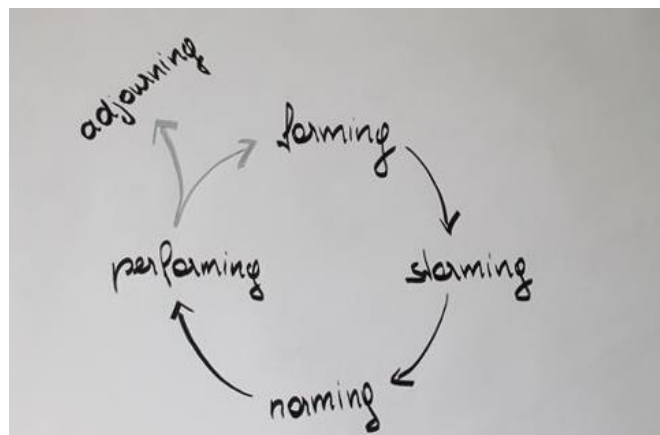


Abb. 1: Mögliche Darstellung der ‚Teamuhr‘ nach Tuckman

### **1. forming**

*zwischenmenschliches Verhalten*

Die Gruppenmitglieder versuchen herauszufinden, wie man sich in der Gruppe verhalten darf. Sie testen die Grenzen aus. Dabei orientieren sie sich an der/dem GruppenleiterIn, mächtigen Gruppenmitgliedern oder bestehenden Normen.

*Entwicklung des Arbeitsauftrages*

Die Gruppenmitglieder versuchen den Arbeitsauftrag zu klären und bestimmen, welche Informationen sie benötigen um den Arbeitsauftrag auszuführen und wie sie dazu kommen werden.

## **2. storming**

### *zwischenmenschliches Verhalten*

Die Gruppenmitglieder verhalten sich feindselig untereinander und gegenüber der/dem TrainerIn. Dadurch bringen sie ihre Persönlichkeit zum Ausdruck und versuchen, der sich herausbildenden Gruppenstruktur zu widerstehen.

### *Entwicklung des Arbeitsauftrages*

Die Gruppenmitglieder können an diesem Punkt sehr emotional werden, wenn die Anforderungen des Arbeitsauftrages nicht mit ihren eigenen Zielen zusammenpassen.

## **3. norming**

### *zwischenmenschliches Verhalten*

Die Gruppenmitglieder akzeptieren nun die Gruppe und die Eigenarten der Gruppenmitglieder. Sie sind offen den anderen Mitgliedern gegenüber.

Die Gruppe wird eine Einheit, da die Gruppenmitglieder sie als solche anerkennen und aufrechterhalten wollen.

### *Entwicklung des Arbeitsauftrages*

Die Gruppenmitglieder teilen offen relevante Interpretationen.

In T-Gruppen bedeutet dies, über sich und die anderen Gruppenmitglieder zu sprechen.

In Laborgruppen bedeutet dies, Meinungen über die vorgelegten Fakten auszutauschen.

## **4. performing**

### *zwischenmenschliches Verhalten*

Die Gruppe ist nun eine ‚Problemlösemaschine‘.

Da die Gruppe eine Einheit ist und die zwischenmenschlichen Beziehungen geklärt sind, kann sich die Gruppe mit Ihrer ganzen Kraft auf die Probleme und Aufgaben konzentrieren.

### *Entwicklung des Arbeitsauftrages*

Dies ist die Phase des Auftauchens von Lösungen. Erst in dieser Phase wird es konstruktive Lösungsvorschläge geben.

In der T-Gruppe handelt es sich dabei um Einsichten und Erkenntnisse, was persönliche und zwischenmenschliche Beziehungen angeht sowie um konstruktive Veränderungen an der eigenen Person.

In Laborgruppen sind die Lösungen intellektueller und unpersönlicher Natur.

## **5. adjourning** (auch bekannt unter mourning)

Diese Phase ist besonders für jene Gruppen relevant, die lange Zeit in der performing Phase verweilen. Der Arbeitsauftrag ist nun abgeschlossen und die zwischen-menschlichen Beziehungen werden gelockert. War die performing Phase ein großer Erfolg, stellt sich in dieser Phase Trauer (mourning) ein.

## **Praktische Einführung**

(basierend auf Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups)

Begleitend zur Vorstellung der Theorie erweist es sich oft als sehr hilfreich wenn für jede Phase besprochen wird, was die Rolle der Teamleitung ist und was der Gruppe dabei hilft, in die nächste Phase zu gelangen.

### **1. forming**

#### *Rolle der Teamleitung*

Die Gruppe ist stark von der Teamleitung (in dieser Phase meist noch die/der TrainerIn) abhängig. Sie benötigt von ihr klare Vorgaben in Bezug auf die Richtung und die Struktur. In T-Gruppen wird dieses Bedürfnis bewusst nicht erfüllt.

#### *Was hilft den Gruppenmitgliedern?*

Ein klarer Arbeitsauftrag (so dieser vorhanden ist), Transparenz.

Erwartungen und Befürchtungen der TeilnehmerInnen klären.

Viele Möglichkeiten, sich kennenzulernen und auszutesten, was in der Gruppe erlaubt ist und was nicht.

Verschiedenste Aufgaben auswählen um den TeilnehmerInnen die Möglichkeit zu bieten, unterschiedlichste Fähigkeiten zu zeigen.

### **2. storming**

#### *Rolle der Teamleitung*

Die Teamleitung versucht den Prozess möglichst zu intensivieren. Sie sorgt dafür, dass von ihr wahrgenommene Unstimmigkeiten, wenn nötig, von der Gruppe bearbeitet werden und sichert damit ab, dass die Gruppe nicht in der Phase stecken bleibt.

Gleichzeitig sorgt sie dafür, dass die Gruppe nicht zerfällt und emotionale Verletzungen so gering wie möglich ausfallen (Moderation von Konflikten).

Durch gezielte Interventionen werden die Gruppenmitglieder zur Reflexion angeregt.

#### *Was hilft den Gruppenmitgliedern?*

Alles was die Gruppenmitglieder dazu zwingt, sich aktiv zu positionieren und offenzulegen was ihnen persönlich wichtig ist und Rollen zu klären.

Zwischenzeitlich soll ihnen aber auch die Möglichkeit geboten werden Abstand halten zu können.

### **3. norming**

#### *Rolle der Teamleitung*

Als TrainerIn kann man sich langsam zurückziehen und die Rolle der Teamleitung an jemanden aus der Gruppe übergeben. Man fördert die Eigenverantwortung und Selbststeuerung der Gruppe, setzt Ziele, schafft Herausforderungen und setzt Impulse.

#### *Was hilft den Gruppenmitgliedern?*

Wird ihnen die Möglichkeit gegeben ihre neu gewonnene Einheit offen zur Schau zu stellen, stärkt dies die Gruppe.

Durch genügend Raum zum nun möglichen Austausch (T-Gruppen: über sich & andere, Laborgruppen: Meinungen über die vorgelegten Fakten) wird diese Phase beschleunigt.

### **4. performing**

#### *Rolle der Teamleitung*

Die Rolle der Teamleitung tritt in den Hintergrund. Das Team ist in der Lage, die anstehenden Probleme selbst zu lösen. Die Teamleitung kann sich darauf konzentrieren, den Überblick zu bewahren – das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren.

Als TrainerIn beobachtet man, gibt Feedback, gibt – sofern nötig – komplexe Aufgabenstellungen und hilft, die Zielerreichung zu überprüfen.

#### *Was hilft den Gruppenmitgliedern?*

Neben Raum zur Erarbeitung der Lösungen, unterstützt es die Gruppe wenn sich die Gruppenmitglieder gegenseitig zeigen können wie ‚genial‘ die Gruppe nun ist und wie reibungslos alles funktioniert.

### **5. adjourning**

#### *Rolle der Teamleitung*

Durch das bevorstehende Ende des Teams ist es nun die Aufgabe der Teamleitung den Gruppenmitgliedern Gelegenheit zu geben, sich darauf vorzubereiten. Die/der TrainerIn wird nun oft wieder zur/zum ZeremonienmeisterIn.

- Welche Erfahrungen wurden gemacht?
- Wurden die zu Beginn festgelegten Ziele erreicht? (Bilanz der Gruppe)

#### *Was hilft den Gruppenmitgliedern?*

Das Prinzip „Wahrheit vor Schönheit“ ist hier sehr wichtig.

Den Gruppenmitgliedern hilft es sehr, wenn einE VorreiterIn sehr offen Wahrheiten ausspricht.

## Kommentar

Die ersten vier Phasen treten nicht zwangsläufig immer in der benannten Reihenfolge auf. Eindeutig ist jedoch, dass keine der Phasen ausgelassen werden kann. Wird sie übersprungen, so holt die Gruppe sie zu einem späteren Zeitpunkt nach.

Es hat sich außerdem gezeigt, dass es jederzeit zu einem Rückschritt in eine frühere Phase kommen kann.

Eine beliebte Variation des Modells hat als fünfte Phase das sogenannte **re-forming**. Hierbei zieht die Gruppe durch ihre Gruppenmitglieder Bilanz, um auf Veränderungen zu reagieren und anschließend wieder über ein (oft schnelles) storming und norming in das performing zu gelangen. Eine ausführliche Diskussion dieser Phase finden Sie in [Stahl 2012].

Erfahrungsgemäß löst das Modell bei TeilnehmerInnen die in irgendeiner Gruppe einmal eine Führungsposition eingenommen haben, sehr viele Aha-Erlebnisse aus. Bei den restlichen TeilnehmerInnen kann die Theorie durch Verweise auf die Gruppe selbst und welche Interventionen man als TrainerIn wann gesetzt hat, um die Gruppe nach vorne zu bringen, mit Leben erfüllt werden.

Ein großer Teil der Trainingsliteratur ist insofern unvollständig, als dass die fünfte Phase – adjourning – entweder überhaupt nicht oder nur am Rande erwähnt wird.

Tuckman formierte 1965 mit den vier Phasen eine Hypothese basierend auf bestehender Literatur. 1977 analysierte er gemeinsam mit Mary Ann C. Jensen neuerlich die Literatur und fand dabei heraus, dass er sein Modell um eine Phase erweitern muss. Am Ende schrieb er: „The model now stands: forming, storming, norming, performing and adjourning.“ [Tuckman, Jensen 1977]

Die fünf Teamphasen nach Tuckman sind nur ein Modell. Es ist sehr hilfreich eine Gruppe stets durch mehrere Modelle („Brillen“) zu betrachten. Je nach konkreter Gruppe eignen sich dafür unterschiedliche Theorien.

## Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Hilfreich ist es, wenn sich die SeminarteilnehmerInnen als Gruppe zumindest in der storming, idealerweise bereits in der norming Phase befinden. Dadurch sind Querverweise zum aktuellen Seminar möglich.

Ist dies nicht möglich, so ist es hilfreich, wenn die TeilnehmerInnen über Führungserfahrung von zumindest einer beliebigen Gruppe aus dem Privat- oder Berufsleben verfügen. Ansonsten ist es schwer die Theorie mit Leben zu erfüllen.

## Querverweise

- Rollenfunktionen in der Gruppe
- Führungsstile

## Weiterführende Literatur

Das Original – die ersten vier Phasen (Englisch):

- Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, Vol. 63, S. 384-399.  
<http://web.archive.org/web/20130425110701/http://aneesha.ceit.uq.edu.au/drupal/sites/default/files/Tuckman%201965.pdf>

Das zweite Original – die fünfte Phase (Englisch)

- Tuckman, Bruce W. & Jensen, Mary Ann (1977): Stages of small-group development revisited, Group Org. Studies 2: S. 419-427.  
[http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF\\_Journals/Stages\\_of\\_Small-Group\\_Development\\_Revisted.sflb.ashx](http://www.iaf-world.org/Libraries/IAF_Journals/Stages_of_Small-Group_Development_Revisted.sflb.ashx) (reprint)

Vertiefende Betrachtung der fünf Phasen

- Stahl, E. (2012): Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung. Beltz (3. Auflage) ISBN 978-3621277754 - <http://www.amazon.de/o/ASIN/3621277757/>
- Kölsch H. und Pietsch M. (2012): Seil-Settings: Teamtrainings erlebnisorientiert gestalten. Beltz. ISBN 978-3407365187 - <http://www.amazon.de/o/ASIN/3407365187/>

## Beispiel-Training (30 Minuten)

<b>Zeit</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Material</b>
20'	Vorstellung der Theorie Begleitend gemeinsames, geführtes Erarbeiten, welche Rolle die Teamleitung einnehmen soll und was der Gruppe in der jeweiligen Phase hilft.	Flipchart oder Beamer
10'	Austausch in der Großgruppe, wo TeilnehmerInnen die Phasen schon bemerkt haben.	